

Consideraciones estratégicas, organizacionales y tácticas para la introducción de la Ingeniería Kansei en una organización

Humberto Alvarez Laverde (MBA) y Hector René Alvarez PhD
(Apsoluti, Spain)

Presentación

La configuración de una nueva sociedad debido a la convergencia de las tecnologías de comunicación, cálculo digital y las mayores posibilidades de transporte existentes hoy, está dando a las empresas mejores alternativas para buscar por todo el globo, los lugares más interesantes para hacer sus negocios. La competencia global ha forzado a que las empresas deban identificar factores diferenciales nuevos, siendo las experiencias y las emociones un común denominador del nuevo escenario donde se desarrollará la próxima competencia global. Este documento tiene el propósito de presentar algunas consideraciones recogidas de nuestra experiencia, sobre las barreras y posibilidades que ofrece la Ingeniería Kansei, como una tecnología para la construcción de ventajas competitivas en las organizaciones, en especial, a forma cómo la emoción en productos y marcas, puede aportar elementos diferenciadores necesarios para competir en los nuevos entornos económicos.

Justificación

La mayoría de papeles publicados sobre Ingeniería Kansei están relacionados con experiencias y proyectos concretos de un producto. Sin embargo, para obtener los mejores beneficios de la Ingeniería Kansei, es necesario integrar sus actividades como parte de los procesos de negocio en una organización. Este artículo pretende compartir experiencias, sobre las decisiones tomadas por algunas empresas, para establecer la Ingeniería Kansei como parte del proceso natural de desarrollo de productos en una corporación.

Punto de partida

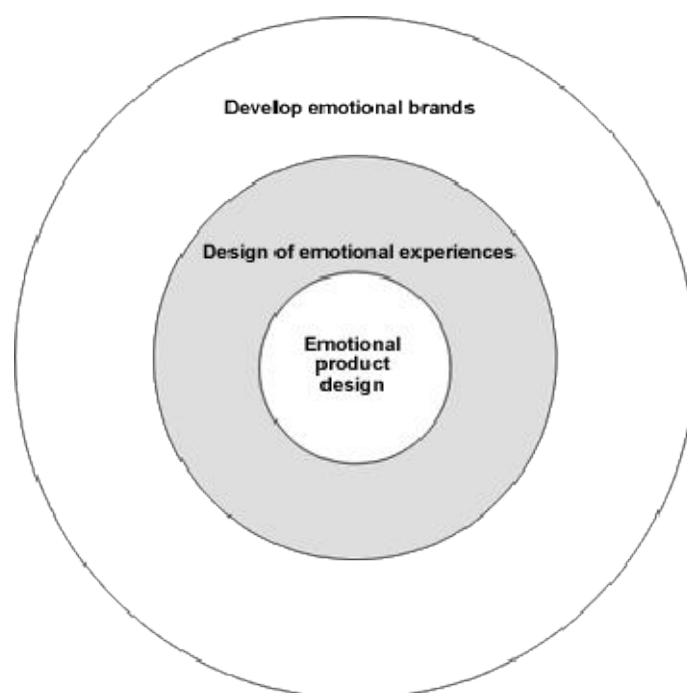
El proceso de introducción de la Ingeniería Kansei debe ser asumido como parte de los planteamientos estratégicos de una corporación. Hoy en día, las dimensiones para formular un posicionamiento estratégico se han incrementado, siendo el espacio de las emociones, un terreno que ofrece grandes posibilidades para crear capacidades competitivas. Son numerosos los casos de empresas que reportan logros con sus nuevas acciones estratégicas: Bang y Olufsen, el reconocido fabricante danés de equipos electrónicos de lujo, recurre a las sensaciones producidas por el tono de uno de sus teléfonos para crear una marca emocional. Nestlé desarrolla en Francia nuevas cinco emociones de café y en lugar de cinco nuevos sabores. Singapur Airline ambienta las cabinas de sus aviones, con una fragancia la cual es empleada hasta por el personal, como símbolo de recuerdo de marca. Las emociones se están transformando en verdaderas posibilidades para crear capacidades competitivas.

El estudio de las emociones como ventaja competitiva se apoya en los desarrollos de la escuela de pensamiento estratégico, conocida con el nombre de Resources Based View (RBV). Esta escuela considera que la fuente de rentabilidad no es la estructura de la industria sino la empresa misma. En vez de buscar las fuentes de rentabilidad en la intersección de los productos y los mercados, este modelo busca la generación de valor en los recursos, competencias y capacidades de la misma empresa. Lo que identifica que una capacidad sea considerada como “central”, es la posibilidad que tiene una empresa de contar con recursos competitivos únicos, como la agilidad en la introducción de nuevos productos, capacidad de innovación acelerada, conocimiento interno en una determinada especialidad que se explota como factor diferencial y difícil de imitar. En este caso, el fabricante de cosméticos Shiseido, posee un recurso competitivo clave, que es su conocimiento acumulado sobre tecnología de maquillaje y tratamiento de piel, conocimiento en el desarrollo de productos y marcas con alto contenido emocional. La filosofía del fabricante de autos Toyota de ir al Gemba (palabra japonesa que significa sitio donde se realiza la acción), le ha permitido conocer con mucho detalle, las diferentes expectativas que tienen los clientes de sus autos, por estilo de vida y las emociones que deben satisfacer, no solo a través de sus coches, sino también, con sus campañas comerciales, road shows y publicidad.

Articular estrategias emocionales

En nuestro trabajo con empresas empleamos el siguiente modelo de desarrollo de estrategias fundamentadas en las emociones:

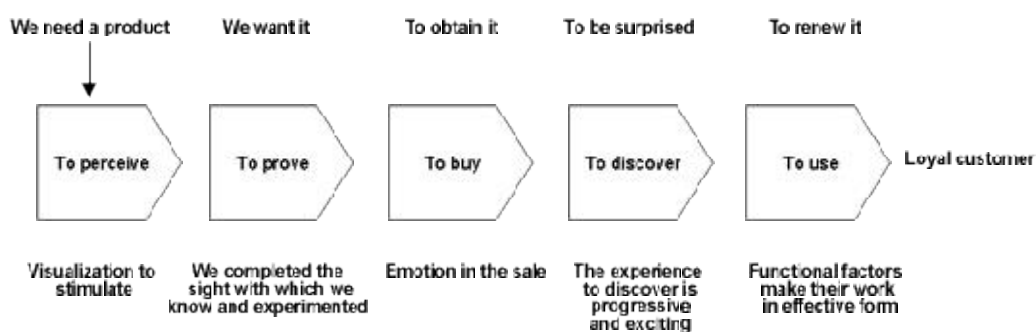
- Diseño y desarrollo de productos emocionales
- Diseño de experiencias emocionales
- Desarrollo de marcas emocionales



La puesta en marcha de una estrategia de estas características se inicia con la formulación de la política de alta dirección. La política de la alta dirección debe considerar el valor emocional como un factor clave en el desarrollo de sus negocios. La política de la dirección superior es generalmente genérica y los directivos deben resolver el proceso de despliegue de esta política, que en algunas oportunidades, se dificulta el proceso de comunicación, debido a la necesidad de identificar las emociones para cada uno de los “clusters” en los que se ha segmentado el mercado. Los sistemas tradicionales de segmentación, no son útiles en procesos de desarrollo de marcas emocionales, ya que para esto, es necesario realizar segmentación del mercado por tipos de estilo de vida, debido a que cada estilo de vida, posee un conjunto de expectativas emocionales diferenciales.

Una vez identificado el posicionamiento emocional de cada cluster del mercado, la empresa debe establecer la forma como va a satisfacer a cada pequeño segmento del mercado. En la literatura especializada se indica que en Japón, se han establecido ocho tipos de estilos de vida. En Estados Unidos existen estudios de segmentación con 10 tipos de estilos de vida. En Europa son pocos los estudios realizados, pero algunas investigaciones hacen referencia a un número de segmentos por estilo de vida, que pueden variar desde siete a once.

Cada cluster de estilo de vida, requiere una oferta diferente de producto y acciones de comunicación distintas. En este punto, es útil la construcción del “mapa de experiencias emocionales” el cual tiene como objetivo, identificar las acciones tanto de diseño de producto, experiencias y desarrollo de marca, necesarias para satisfacer cada segmento de estilo de vida. La gráfica siguiente presenta el concepto de mapa de experiencias emocionales sugerido.



En la “anatomía” del proceso de creación de experiencias emocionales, se identificaron las siguientes actividades sobre las que se debe actuar para cada cluster de estilo de vida:

Percibir. El sistema de venta utilizado depende intensamente de la calidad y de las emociones expresadas a través de las acciones de comunicación indirecta (publicidad) o directa (marketing de eventos y experiencias). Este es un punto de interés para valorar el grado de emociones que se están comunicando en la actualidad y las futuras deseadas.

La visualización del producto y las acciones de marketing en el punto de venta, hace el trabajo de crear emociones en el momento en que el cliente toma contacto con el producto.

Probar. La percepción depende del estímulo. Pero el estímulo no determina por completo la percepción. Se completa lo visto con lo sabido. Por este motivo, la información, explicaciones y pruebas del producto son fundamentales para el éxito de la venta. La información, memoria de marca, conocimiento y experiencia son fundamentales en el desarrollo exitoso de la venta. La prueba es un factor clave para que el cliente tome una decisión favorable hacia el producto. Recuerda usted la experiencia cuando probó su último auto que compró? El olor a plástico, el tacto de los asientos, la intensidad del cierre de la puerta. El sonido producido cuando encendió el motor, su adaptación al coche, etc. Todos estos factores deben ser estudiados y diseñados para crear emociones.

La emoción en la venta. En el evento de comprar el producto, intervienen numerosos factores y todos estos dependen del tipo de producto. La cadena de perfumerías Sephora de gran éxito en el mundo, ha estudiado con detalle el impacto del arte de la decoración de sus tiendas en los clientes, el tipo de packaging utilizado cuando la fragancia se trata de un regalo y la asesoría amable de profesionales muy entrenados. Todos estos factores hacen que la venta sea placentera y agradable. Es reconocido el esfuerzo que realizan las tiendas de marcas de productos de lujo, para estudiar las emociones que se pueden comunicar a través de las bolsas donde se entrega el producto comprado por los clientes. Estas bolsas siguen jugando su papel de comunicación y es frecuente observarlas en los metros o sistemas de transporte de urbes importantes, con usos diversos diferentes al inicial, pero continúan comunicando la imagen de marca de la casa.

Descubrir el producto. Nuevamente el diseño del packaging hace el trabajo emocional. El factor sorpresa. Descubrir los elementos incluidos en la caja, información complementaria, textura de los envases y colores, se deben diseñar para mantener la emoción de la compra. Este es el terreno preferido de las actividades de creación de marcas emocionales. Abrir la caja de una crema para tratamiento de manos que se ha comprado puede ser emocionante para el cliente. La textura de la caja externa, descubrir que trae un CD que ofrece información sobre el tratamiento y además, en un bello envase funcional, puede describir estrategias de sostenimiento de emociones en la cadena de consumo.

Empleo del producto. Es en esta fase donde los factores funcionales del producto hacen su trabajo. Las emociones se deben mantener a través del tiempo, de lo contrario, no se repetiría la compra en el futuro. Una buena estrategia emocional se puede perder en este punto, debido a defectos de fabricación de un producto o deficiente calidad del producto. En este caso es importante identificar las características del producto que afectan las emociones durante el tiempo de uso. Cuando el rendimiento prometido de un electrodoméstico no es alcanzado, se produce la insatisfacción y se generan emociones negativas. Cuando un tratamiento de belleza cumple lo publicitado y produce las

emociones de juventud anunciada, es muy seguro que el cliente renovará la compra del mismo producto.

Una estrategia de desarrollo de productos y marcas emocionales puede considerar la utilización de la Ingeniería Kansei en cualquiera de las etapas del “mapa de experiencias emocionales”. La Ingeniería Kansei se puede emplear tanto para la valoración del estado actual y conocimiento de las emociones que la empresa comunica con su oferta, como también, para la obtención de información sobre los elementos de la oferta sobre los que se debe actuar, para lograr crear las nuevas emociones objetivo.

Debe existir una coherencia entre el diseño y desarrollo de productos, experiencia y marcas emocionales. La formulación de una estrategia de estas características, debe ser articulada por los líderes superiores de la corporación. La Ingeniería Kansei en este escenario, es una tecnología para realizar el trabajo práctico; sin embargo, la estrategia emocional va más allá de aplicar conceptos tecnológicos de IK.

Organización para la acción

Una estrategia emocional no puede ser desarrollada por un departamento o área de la compañía. Se trata de una iniciativa a gran escala para una empresa y debe ser articulada por la alta dirección. En este punto varias compañías se han equivocado y han entregado la Ingeniería Kansei a un área funcional para que la implante. La Ingeniería Kansei es un “tool” o herramienta que está embebida dentro de un modelo de dirección que soporta la estrategia emocional global de la compañía. El mapa de experiencias emocionales muestra la necesidad urgente de implicar a todas las áreas del negocio en el desarrollo práctico de la estrategia emocional. En empresas como Shiseido, Mazda y Asahi, es la alta dirección quien promueve y controla el desarrollo de la estrategia emocional. Los ingenieros y especialistas son los que desarrollan y aplican los métodos de Ingeniería Kansei. La Ingeniería Kansei es conocida y utilizada por los expertos de desarrollo y no necesariamente todos los integrantes de la organización deben ser expertos en el tema. Una analogía sería la función de mantenimiento en una empresa industrial. Son los expertos profesionales quienes realizan el trabajo técnico, pero si este no se realiza adecuadamente, las operaciones de la empresa sufrirían los efectos adversos.

La estructura utilizada por algunas organizaciones para el desarrollo de las estrategias emocionales, se apalanca en la división de marketing de la empresa. En la empresa Toyota, la división de marketing se encarga de integrar las acciones de la estrategia emocional. Sin embargo, a través de su sistema de diseño y desarrollo de productos (Ingeniería Concurrente), las diversas áreas participan en el proceso de desarrollo. Un grupo reducido de expertos en Ingeniería Kansei, realiza el trabajo especializado de valoración y tratamiento de información. Sus informes son compartidos con todos los integrantes del equipo de desarrollo del producto.

La organización habitual utilizada para el desarrollo de proyectos de Ingeniería Kansei, se puede definir en términos conceptuales de organización como en nombre de “estructura informal”. Esta estructura está compuesta por equipos multi funcionales,

donde intervienen especialistas del producto, artistas, diseñadores, ingenieros estadísticos e informáticos. Debido a la amplia variedad de conceptos implicados en el desarrollo de proyectos de Ingeniería Kansei (ingeniería, matemática, marketing, diseño, producción, arte, etc.), no se debe pretender que todos los integrantes dominen todos los conceptos y métodos de Ingeniería Kansei. En nuestro trabajo práctico, hemos encontrado que las estructuras de trabajo de alta colaboración son las más adecuadas para el desarrollo de proyectos de Ingeniería Kansei. Estas estructuras se fundamentan en el trabajo individual realizado a la perfección, pero este trabajo individual está inmerso en una cadena o suma de trabajos. Es necesario contar con un líder del proyecto y es importante que esta persona pueda reunir varios de los conocimientos sugeridos para facilitar la coordinación de los diversos profesionales que poseen competencias muy variadas.

Tácticas para el inicio de proyectos de Ingeniería Kansei

Es frecuente en las empresas desarrollar proyectos iniciales o piloto de Ingeniería Kansei, con el propósito de aprender y dominar los conceptos y métodos. Los primeros proyectos piloto sirven de entrenamiento y desarrollo de la metodología. El conocimiento adquirido a través de los primeros proyectos, permite generar los estándares de trabajo que facilitarán el despliegue en forma masiva de las experiencias adquiridas a otros productos o negocios. El trabajo práctico es el que permite realizar el proceso de transferencia de conocimiento a las diversas áreas y a los empleados de la compañía. Es poco frecuente en la industria japonesa, donde nació la Ingeniería Kansei, encontrar una oferta formativa sobre cursos sobre Ingeniería Kansei. Esta se aprende a través de la acumulación de know how, producido a través de la aplicación en un número importante de proyectos. Debido a la variedad de temas que debería cubrir un curso de Ingeniería Kansei, las empresas prefieren seleccionar un tema concreto y a partir de este tema, se desarrolla el proceso de aprendizaje organizacional. Es la organización la que debe aprender a aplicar la Ingeniería Kansei a través del proceso de “hacer”. El proceso de aprendizaje puede aplicar métodos aportados recientemente por la ciencia de gestión del conocimiento:

- Adquirir conocimiento
- Crear nuevo conocimiento
- Conservar y asegurar el conocimiento
- Transferir el conocimiento
- Despliegue y socialización del conocimiento

Creemos que un proyecto de Ingeniería Kansei implica el desarrollo de nuevas capacidades de la organización. Aconsejamos desarrollar paralelamente al trabajo técnico de Ingeniería Kansei, acciones de gestión del conocimiento y empleo de técnicas sencillas desarrolladas en la industria japonesa como las OPL's o Lecciones de un Punto, empleo del ciclo de conocimiento implícito y tácito sugerido por Nonaka, utilización de metáforas y analogías como herramientas de trabajo práctico.

Barcelona, octubre 2008

